

Il patto di non concorrenza: certezze, incertezze e contrasti giurisprudenziali.

Avv. Lorenzo Gelmi

»» 23 giugno 2026

Le clausole di remotizzazione nel PNC: la tesi della invalidità ...

Avv. Lorenzo Gelmi

La **tesi** della **invalidità** del PNC che contenga clausole di remotizzazione **per (asserita) indeterminatezza del luogo** è **minoritaria** (Trib. Milano 17 marzo 2026 e Trib. Milano 2 aprile 2026).

Il - comunque recessivo - orientamento che dichiara la invalidità del PNC che preveda, tra il resto, tali clausole, lo fa per **inadeguatezza del corrispettivo** a fronte della (pretesa) eccessiva estensione del vincolo e della conseguente (presunta) eccessiva limitazione dell'attività lavorativa.

... ma si tratta, in via di larga massima, di invalidità per eccessiva limitazione dell'attività lavorativa senza adeguato corrispettivo.

Avv. Lorenzo Gelmi

«Considerati gli attuali mezzi tecnologici (e così a titolo esemplificativo e-mail, videoconferenze, etc.), che consentono una dissociazione tra luogo in cui può essere eseguita l'attività e luogo in cui la stessa può essere utilizzata e comunque produce i propri effetti, il limite di cui sopra è da intendersi riferito ad entrambi i luoghi ed è pertanto vincolante non solo con riferimento al luogo in cui venga di fatto effettuata l'attività in qualunque forma, ma anche a quello in cui essa produca i propri effetti e venga in tutto o in parte utilizzata a prescindere dalla Sua presenza fisica in tale luogo (...). **Il Collegio ritiene condivisibile la difesa [della lavoratrice] là dove pone in evidenza l'eccessiva estensione territoriale dell'obbligo di non concorrenza, anche in relazione alla entità del compenso erogato. Il vincolo imposto alla predetta è, infatti, di entità tale da incidere in misura consistente sulla possibilità di ricollocazione, poiché le preclude in modo pressoché totale di poter continuare ad operare in Italia nel settore di spettanza (cioè, selezione e ricerca di personale) e questa significativa limitazione all'attività lavorativa non trova adeguata contropartita nella somma erogata, che appare oggettivamente sproporzionata rispetto al sacrificio impostole. Deve pertanto, (...) essere dichiarata la nullità del patto di non concorrenza** in oggetto» (App. Milano 8 marzo 2025, n. 99; App. Milano 15 maggio 2024, n. 427; App. Milano 15 maggio 2024, n. 428).

Le clausole di remotizzazione: le articolate e prevalenti tesi della validità, specie nel settore del *private banking* e del *wealth management*.

Avv. Lorenzo Gelmi

«Segue una c.d. clausola di remotizzazione del seguente tenore: “Considerati gli attuali mezzi tecnologici, che consentono una dissociazione tra luogo di esecuzione della prestazione e luogo di utilizzazione della stessa e/o comunque quello in cui si producono gli effetti commerciali della medesima, il limite territoriale di cui sopra è da intendersi riferito a tutte e tre le ipotesi ed è pertanto vincolante non solo con riferimento al luogo in cui viene **eseguita**, in qualunque forma, l’attività della ma anche al luogo in cui essa viene in tutto o in parte **utilizzata** e/o nel quale si producono i suddetti **effetti** commerciali, e ciò a prescindere dalla presenza fisica della Dipendente in tale luogo e/o dalla collocazione formale del luogo di lavoro (c.d. effetti concorrenziali in concreto)”. **Al collegio detta clausola appare perfettamente legittima e logica** (...). Invero **la clausola vieta l’attività concorrenziale svolta nella regione, cd. “piazza” ove la Banker ha svolto la propria attività**, in questa caso la regione Lombardia, quindi **l’ambito territoriale è perfettamente individuato e delimitato. La clausola semplicemente precisa che l’attività concorrenziale è vietata, nella regione indicata, anche se svolta “da remoto”**. Come correttamente osservato da questo Tribunale: invero, **la regolamentazione dell’attività lavorativa “da remoto” non ha quale scopo o conseguenza quello di estendere la portata del vincolo oltre i confini della regione indicata, bensì esclusivamente di tutelare gli interessi datoriali radicati nei suddetti territori, indipendentemente dalla modalità di esecuzione della prestazione lavorativa concorrenziale**; in proposito, si è già avuto modo di evidenziare che, **nel caso di un private banker, il luogo di esercizio dell’attività è quello in cui si trovano i clienti gestiti e i relativi portafogli finanziari**: ciò che rileva, in sostanza, è il luogo **ove si producono gli effetti dell’attività inibita, indipendentemente dalla sede di lavoro. L’interpretazione contraria (...) renderebbe priva di contenuto concreto la clausola negoziale, mentre essa appare, nella sua evidente ratio, specifica, limitata e funzionale alla salvaguardia dell’efficacia del vincolo**» (Trib. Milano 26 gennaio 2026; Trib. Milano 19 gennaio 2026; Trib. Milano 1 dicembre 2025; Trib. Milano 23 maggio 2022).

Le clausole di remotizzazione: le articolate tesi della validità, specie nel settore del *private banking* e del *wealth management*.

Avv. Lorenzo Gelmi

- ▶ «Quanto alla **clausola** incriminata, la stessa, contrariamente a quanto eccepito, **non è indeterminabile**. Il divieto per l'ing. di svolgere la propria attività in maniera tale che sia l'esercizio della stessa sia i suoi effetti non si svolgano o non si riverberino nei territori interdetti, **è pur sempre un divieto ricompreso in limiti territoriali ben definiti. Il limite di luogo resta comunque limitato alla zona individuata nel patto, limite che opera sia nel caso in cui l'attività sia prestata fisicamente in tale zona con produzione di effetti nella zona stessa, sia nel caso in cui l'attività sia prestata altrove ma con produzione di effetti nell'ambito della zona vietata.** Tanto premesso, deve ritenersi che le caratteristiche del patto oggetto di causa consentano senz'altro al lavoratore di svolgere attività lavorativa idonea a garantirgli una potenzialità reddituale adeguata alla professionalità acquisita» (Trib. Milano 27 giugno 2025).
- ▶ «In ragione dei nuovi mezzi tecnologici e delle modalità di svolgimento della prestazione, deve aversi riguardo non soltanto al luogo di fisico di esecuzione delle attività, quanto al luogo in cui gli effetti delle stesse ricadono. Tale **clausola** deve, di converso, ritenersi **pienamente legittima**, rappresentando null'altro che **l'attualizzazione, in chiave antielusiva, della portata effettuale della clausola, tenuto conto delle nuove modalità di svolgimento della prestazione, spesso realizzata attraverso modalità telematiche e forme di lavoro agile o da remoto, che impongono di considerare il luogo di produzione degli effetti più che quello di materiale svolgimento dell'opus**» (Trib. Milano 20 marzo 2024).
- ▶ «**L'area territoriale è delimitata sia geograficamente** (regioni Lazio e Toscana), **sia quoad effectum** (in riferimento, cioè, al "luogo in cui essa [l'attività] produca in tutto o in parte i propri effetti") come è ovvio che sia **al fine di evitare fin troppo facili elusioni della norma in base ad un'attività lavorativa svolta da remoto**» (Trib. Milano 8 febbraio 2023).

Le clausole di remotizzazione: sempre sulla loro validità.

Avv. Lorenzo Gelmi

- Art. 1362 cod. civ.: «*Nell'interpretare il contratto si deve indagare quale sia stata la comune **intenzione delle parti** e non limitarsi al senso letterale delle parole. Per determinare la comune intenzione delle parti, si deve valutare il loro comportamento complessivo anche posteriore alla conclusione del contratto*».
- Art. 1364 cod. civ.: «*Per quanto generali siano le espressioni usate nel contratto, questo non comprende che gli oggetti sui quali le parti si sono proposte di contrattare*».
- Art. 1367 cod. civ.: «***Nel dubbio, il contratto o le singole clausole devono interpretarsi nel senso in cui possono avere qualche effetto, anziché in quello secondo cui non ne avrebbero alcuno***».
- Art. 1371 cod. civ.: «***Qualora, nonostante l'applicazione delle norme contenute in questo capo, il contratto rimanga oscuro, esso deve essere inteso (...) nel senso che realizzi l'equo contemperamento degli interessi delle parti, se è a titolo oneroso***».

La violazione del patto di non concorrenza.

Avv. Lorenzo Gelmi

La violazione del patto di non concorrenza, secondo i rimedi sinallagmatici ordinari, legittima il datore di lavoro ad esperire le azioni generali di cui agli artt. 1453 e 1458 cod. civ., ossia:

- chiedere l'adempimento;
- chiedere la risoluzione per inadempimento;
- in ogni caso, chiedere il risarcimento del danno.

- **Azione inibitoria** ex art. 2599 cod. civ.: «*La sentenza che accerta atti di concorrenza sleale ne inibisce la continuazione e dà gli opportuni provvedimenti affinché ne vengano eliminati gli effetti*». La giurisprudenza e la dottrina ammettono l'applicabilità di tale tipologia di tutela (anche in via d'urgenza ex art. 700 c.p.c.) nell'ipotesi di violazione del patto di non concorrenza. Quanto ai contenuti dell'inibitoria, l'ordine del Giudice consiste: (i) nell'ordine di non svolgere la prestazione lavorativa in violazione di quanto disposto dal patto di non concorrenza; minoritariamente anche: (ii) nell'ordine di recedere al rapporto di lavoro iniziato in violazione del patto; (iii) nell'annullamento del nuovo contratto di lavoro stipulato dal lavoratore.
- **Penale** ex art. 1382 cod. civ.: «*La clausola, con cui si conviene che, in caso d'inadempimento o ritardo nell'adempimento, uno dei contraenti è tenuto a una determinata prestazione, ha l'effetto di limitare il risarcimento alla prestazione promessa, se non è stata convenuta la risarcibilità del danno ulteriore. La penale è dovuta indipendentemente dalla prova del danno*». La clausola penale ha la funzione di **predeterminare** l'entità del **danno** e di **esonerare** quindi il datore di lavoro dalla relativa **prova**, costituendo l'inadempimento del lavoratore condizione sufficiente per l'insorgenza del diritto del datore di lavoro al pagamento della penale. L'avvenuto pagamento della penale non esime il lavoratore dal rispetto del patto per il tempo rimanente alla scadenza del termine. Talvolta la penale è ricollegata anche all'introduzione nell'ambito del patto di non concorrenza di obblighi di comunicazione in capo al lavoratore nei confronti del datore di lavoro circa la nuova attività intrapresa.

La riduzione della penale.

Avv. Lorenzo Gelmi

Nella **determinazione** della **penale** le parti normalmente contemperano **diversi fattori** quali l'interesse del datore di lavoro, l'ampiezza e la natura delle limitazioni imposte al lavoratore, l'entità del corrispettivo riconosciuto allo stesso, l'efficacia deterrente di possibili inadempimenti. Tuttavia, ai sensi dell'art. 1384 cod. civ.: «La penale può essere diminuita equamente dal giudice, se l'obbligazione principale è stata eseguita in parte [N.d.r.: anche coattivamente] ovvero se l'ammontare della penale è manifestamente eccessivo, avuto sempre riguardo all'interesse che il creditore aveva all'adempimento».

La Giurisprudenza di legittimità è stata a lungo uniforme nell'asserire la necessità, affinché la penale potesse essere ridotta, dell'istanza del debitore. Successivamente, tuttavia, la Cassazione ha affermato che il **potere di riduzione** può essere esercitato dal Giudice **anche d'ufficio**.

Il **momento** al quale fare riferimento per **valutare** l'interesse del creditore e l'**eccessività** della penale è dibattuto in Giurisprudenza.

➤ Secondo un primo orientamento, la valutazione dell'interesse del creditore, e, dunque, dell'eccessività della penale, allo scopo di valutare se questa sia eccessiva, va compiuta al **momento di conclusione del contratto**, senza dare rilievo al pregiudizio effettivamente subito dal creditore.

«La riduzione della penale ai sensi dell'art. 1384 c.c. presuppone la sua **manifesta eccessività con riferimento all'interesse che il creditore aveva all'adempimento al momento della stipula del contratto, restando estranee al relativo giudizio le sopravvenienze che incidano sull'equilibrio economico del rapporto**, ove riconducibili alla normale alea contrattuale assunta dalle parti» (Cass. n. 10592/2026).

➤ Un diverso orientamento, invece, tiene conto dell'**effettiva incidenza dell'inadempimento sulla situazione concreta**.

«Il criterio cui il giudice deve porre riferimento per esercitare il potere di riduzione della penale non è la valutazione della prestazione in sé astrattamente considerata, ma l'interesse che la parte ha, secondo le circostanze, all'adempimento della prestazione cui ha diritto, **tenendosi conto delle ripercussioni dell'inadempimento sull'equilibrio delle prestazioni e della sua effettiva incidenza sulla situazione contrattuale concreta**» (Cass. n. 26901/2023).

La riduzione della penale.

- ▶ «In tema di clausola penale, **il potere di riduzione ad equità**, attribuito al giudice dall'art. 1384 c.c. a tutela dell'interesse generale dell'ordinamento, **può essere esercitato d'ufficio per ricondurre l'autonomia contrattuale nei limiti in cui essa appare meritevole di tutela, con riferimento sia alla penale manifestamente eccessiva, sia all'ipotesi in cui la riduzione avvenga perché l'obbligazione principale è stata in parte eseguita**, giacché in quest'ultimo caso **la mancata previsione da parte dei contraenti di una riduzione della penale in caso di adempimento di parte dell'obbligazione si traduce comunque in una eccessività di essa se rapportata alla sola parte rimasta inadempita**» (Cass. n. 22167/2024).
- ▶ «Ai fini dell'esercizio del potere di riduzione della penale, **il giudice non deve valutare l'interesse del creditore con esclusivo riguardo al momento della stipulazione della clausola** - come sembra indicare l'art. 1384 c.c., riferendosi all'interesse che il creditore "aveva" all'adempimento - **ma tale interesse deve valutare anche con riguardo al momento in cui la prestazione è stata tardivamente eseguita o è rimasta definitivamente inesequita**, poiché anche nella fase attuativa del rapporto trovano applicazione i principi di solidarietà, correttezza e buona fede, di cui agli artt. 2 Cost., 1175 e 1375 c.c., conformativi dell'istituto della riduzione equitativa, dovendosi intendere, quindi, che la lettera dell'art. 1384 c.c., impiegando il verbo "avere" all'imperfetto, si riferisca soltanto all'identificazione dell'interesse del creditore, **senza impedire che la valutazione di manifesta eccessività della penale tenga conto delle circostanze manifestatesi durante lo svolgimento del rapporto**» (Cass. n. 33022/2022).

La riduzione della penale.

Avv. Lorenzo Gelmi

«In ordine al **potere del giudice di ridurre la penale ai sensi dell'art. 1384 c.c.** la giurisprudenza di legittimità ha statuito, con indirizzo consolidato, che "l'apprezzamento sulla eccessività dell'importo fissato con clausola penale dalle parti contraenti, per il caso di inadempimento o di ritardato adempimento, nonché sulla misura della riduzione equitativa dell'importo medesimo, rientra nel potere discrezionale del giudice di merito il cui esercizio è incensurabile in sede di legittimità, se **correttamente fondato**, a norma dell'art. 1384 c.c., **sulla valutazione dell'interesse del creditore all'adempimento con riguardo all'effettiva incidenza dello stesso sull'equilibrio delle prestazioni e sulla concreta situazione contrattuale, indipendentemente da una rigida ed esclusiva correlazione con l'entità del danno subito (...).** **La valutazione del carattere eccessivo della penale ha, dunque, quale parametro di riferimento ex art. 1384 c.c. l'interesse del creditore all'adempimento.** Nel caso di specie l'interesse (...) all'adempimento del patto di non concorrenza ex art. 2125 c.c. è inteso a salvaguardare la conservazione del know how aziendale, del portafoglio clienti, della rete dei rapporti commerciali e, più in generale, del posizionamento della società nel mercato di riferimento, che potrebbero essere messi a rischio dalla prestazione di attività lavorativa in favore di imprese concorrenti da parte dell'ex dipendente. **All'interesse aziendale fa da contraltare la limitazione della libertà economica e della capacità lavorativa e professionale del lavoratore, discendente dalle obbligazioni assunte con il patto (...).** Deve pertanto ritenersi, in accordo con il giudice di prime cure, che **la penale contrattualmente prevista** per la violazione dell'obbligo di non concorrenza (€ 120.000,00), **rappresentata all'entità degli apporti pattuiti e concretamente corrisposti al lavoratore, sia manifestamente eccessiva, avuto riguardo all'interesse del creditore all'adempimento e all'effettiva incidenza dello stesso sull'equilibrio delle prestazioni,** come sopra delineati. Il giudizio di eccessività della penale è ulteriormente corroborato dalla mancata prova di effettivi pregiudizi subiti (...) per effetto dell'inadempimento» (App. Milano 19 gennaio 2026, n. 1010).

La riduzione della penale.

Avv. Lorenzo Gelmi

«**La penale può essere diminuita equamente dal giudice (art. 1384 cod. civ.) se l'obbligazione principale è stata eseguita in parte ovvero se l'ammontare è manifestamente eccessivo avuto riguardo all'interesse che il creditore aveva all'adempimento.** Il potere di riduzione della penale a equità, attribuito al giudice dalla norma citata, è funzionale alla tutela dell'equilibrio contrattuale, fatto - questo - che, essendo di interesse generale, legittima l'esercizio della potestà anche d'ufficio (...) e anche nei contratti di cui è parte la pubblica amministrazione (...), ferma la necessità di previo assolvimento di oneri di allegazione e prova incombenti sulla parte circa le circostanze rilevanti per la valutazione della eccessività (...). **Il criterio per esercitare il potere di riduzione non è mai - però - la valutazione del danno che sia stato accertato o risarcito, quanto piuttosto l'interesse che la parte ha, secondo le circostanze, all'adempimento della prestazione specifica cui ha diritto** (...). "Il criterio di riferimento per il giudice, nell'esercizio del potere di riduzione della penale, non è la valutazione della prestazione in sé astrattamente considerata, ma l'interesse che la parte ha, secondo le circostanze, all'adempimento di essa, **tenendo conto delle ripercussioni dell'inadempimento sull'equilibrio delle prestazioni e della sua effettiva incidenza sulla situazione contrattuale concreta**" (Cass. ord. n. 26901/2023). Inoltre, ciò che rileva non è soltanto l'interesse del creditore valutato al momento della stipula della clausola, ma anche lo stesso interesse riguardato con riferimento "al momento in cui la prestazione è stata tardivamente eseguita o è rimasta definitivamente inesequita, poiché anche nella fase attuativa del rapporto trovano applicazione i principi di solidarietà, correttezza e buona fede, di cui agli artt. 2 Cost., 1175 e 1375 c.c., conformativi dell'istituto della riduzione equitativa, dovendosi intendere, quindi, che la lettera dell'art. 1384 c.c., impiegando il verbo 'avere' all'imperfetto, si riferisca soltanto all'identificazione dell'interesse del creditore, **senza impedire che la valutazione di manifesta eccessività della penale tenga conto delle circostanze manifestatesi durante lo svolgimento del rapporto**" (Cass. n. 11908/2020). Inoltre, **occorre tenere conto dell'effettiva incidenza dell'adempimento sullo squilibrio delle prestazioni e sulla concreta situazione contrattuale, a prescindere da una rigida ed esclusiva correlazione con l'effettiva entità del danno subito** (Cass. ord. n. 19492/2023; Cass. ord. n. 17731/2015). Ancora, **va pur sempre considerato che la clausola penale è una predeterminazione forfettaria del danno**, sicché la sua **valutazione** - ai fini del controllo circa la manifesta eccessività - **non può prescindere da una comparazione con quello che altrimenti** (ossia in mancanza della clausola penale) **sarebbe stato il danno ipoteticamente risarcibile**, sebbene questo non possa costituire criterio esclusivo" (Cass. sent. n. 1510/24)» (Trib. Milano 5 dicembre 2024).

▼ **Milano**

Via Rovello, 12
Milano - 20121
Tel. (+39) 02 721441
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Napoli**

Viale Antonio Gramsci, 14
Napoli - 80122
Tel. (+39) 081 684771
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Roma**

Via della Conciliazione, 10
Roma - 00193
Tel (+39) 06 45239300
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Bergamo**

Via XX Settembre, 18/b
Bergamo - 24122
Tel. (+39) 02 721441
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Brescia**

Via Aldo Moro, 13
Brescia - 25124
Tel. (+39) 030 3772848
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Bologna**

Piazza de' Calderini, 3
Bologna - 40124
Tel. (+39) 051 27661
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Genova**

Distacco di Piazza Marsala, 3/8
Genova -16122
Tel. (+39) 010 9846314
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Varese**

Via Bernascone, 16A
Varese - 21100
Tel. (+39) 02 721441
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Bari**

via Abate Giacinto Gimma, 93
Bari - 70122
Tel. (+39) 080 2241400
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Torino**

via Alfieri, 19
Torino - 10121
Tel. (+39) 011 5618165
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Venezia**

Via delle Industrie, 19d
VEGA Parco Scientifico – Tecnologico
Venezia - 30175
Tel. (+39) 041 2030020
Fax (+39) 02 72144500

▼ **Treviso**

Via Galileo Galilei, 2
Silea (TV) - 31057
Tel. (+39) 041 2030020
Fax (+39) 02 72144500

*La presentazione ha solo uno scopo formativo e didattico e non rappresenta un parere legale.
Lo Studio nega ogni responsabilità per l'uso che dovesse esserne fatto senza coinvolgimento dei propri Soci.*

North America: Canada - Mexico

South America: Argentina - Brazil - Chile - Colombia - Peru - Venezuela

Western Europe: Austria - Belgium - Cyprus - Denmark - Finland - France - Germany - Greece - Ireland - Italy - Luxembourg - Malta - Netherlands - Norway - Portugal - Spain - Sweden - Switzerland - United Kingdom

Eastern Europe: Belarus - Bulgaria - Croatia - Czech Republic - Estonia - Hungary - Latvia - Lithuania - Malta - Poland - Romania - Serbia - Slovakia - Slovenia - Ukraine

Middle East & Asia Pacific: Australia - Bahrain - China - Hong Kong - India - Israel - Japan - Kazakhstan - New Zealand - Papua New Guinea - Saudi Arabia - Singapore - South Korea - Thailand - Turkey - United Arab Emirates